

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Rafael Vieira Jung

**A ESTRUTURAÇÃO DE ETAPAS DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO
DE PERFORMANCE DE MARKETING EM SITES DE EMPRESAS DE EDUCAÇÃO**

Porto Alegre

2017

RAFAEL VIEIRA JUNG

**A ESTRUTURAÇÃO DE ETAPAS DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO
DE PERFORMANCE DE MARKETING EM SITES DE EMPRESAS DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Vinícius Brei

Porto Alegre
2017

RAFAEL VIEIRA JUNG

**A ESTRUTURAÇÃO DE ETAPAS DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO
DE PERFORMANCE DE MARKETING EM SITES DE EMPRESAS DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Vinícius Brei

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

A definir

Orientador Prof. Dr. Vinícius Brei- UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo incentivo a estudar administração, especialmente aos meus pais que fizeram de tudo para apoiar os meus estudos durante a faculdade. Um agradecimento especial à Letícia Baechtold, minha namorada, por ter tido a compreensão e paciência em meus momentos ausentes e saber que isso tudo faz parte de algo maior.

Aos colegas de GPMC por ter dado feedbacks relevantes, em especial para o orientador Vinícius Brei, no qual me fez ter a certeza de seguir o caminho do mestrado e doutorado, além de questionamentos que com toda certeza me fizeram mais inteligente. E também à “doutoranda- residente” Simone, passando feedbacks cruciais a esse trabalho de conclusão de curso. Não esquecendo do apoio e amizade do Marcelo de Freitas.

Aos colegas de faculdade que me incentivaram ao longo do curso, em especial ao Volkart, Breda, Lottermann, Bermito, João Golden, Germen e Villa que serão, certamente, meus amigos para o resto da vida.

Aos professores do curso que permitiram eu me transformar em um profissional melhor, em especial ao Maçada, Padula, Lamb, Fiorioli e ao Ivan Pinheiro.

Por fim, aos entrevistados, que abriram a sua empresa, foram receptivos e agregaram para a conclusão desse trabalho.

RESUMO

As empresas estão cada vez mais investindo nos canais digitais, no ano de 2015, foi investido 9,3 bilhões de reais em canais digitais por empresas brasileiras. E para medir esse investimento e para que a gestão da empresa tenha atitudes favoráveis ao marketing, é necessário mensurar a performance. O presente trabalho tem como objetivo identificar como são estruturadas as etapas do processo de mensuração de performance de marketing em sites de empresas de educação B2C por gerentes de marketing. Esse trabalho busca contribuir para a literatura de processo de mensuração de desempenho de marketing, assim como para empresas compreenderem melhor como organizar o seu sistema de métricas. Para alcançar tal objetivo, foi feito um estudo exploratório qualitativo pelo meio da teoria acadêmica do referencial e das entrevistas em profundidade realizadas com 12 gestores responsáveis pelo marketing e por ações no site das suas empresas. Através do entendimento de quais fases eram usadas pelos gestores, quais ferramentas e práticas mais presentes em cada etapa, foi identificado que nem todos os gestores possuem os processos claros e formais da mensuração de desempenho do site. No entanto foi identificado uma diversidade de ferramentas e práticas utilizadas que permitem que as empresas ganhem insights valiosos para os seus negócios.

Palavras-chave: Métricas de marketing; processo de mensuração de desempenho; marketing digital; mensuração de resultados.

ABSTRACT

The companies are increasingly putting investment on digital channel. In 2015, R\$ 9,3 millions were invested on digital channel by brazilian companies. In order to measure this investment and for the company management to have favoured attitudes towards marketing, a performance measurement is required. This study aims to identify how is structured the process phase of marketing performance measurement on web sites of education business B2C. This work seeks contribution to the marketing performance measurement process literature, as well as companies' better understanding on how to organize their metric system.. For reach this goal, a qualitative exploratory study has been made, based on theory and in-depth interviews conducted with 12 marketing leaders. Through the understanding of which process phases were used by the managers, which tool and activity were more viewed on each phase, it was identified that not all marketing leaders have the clear and formal process of performance measurement of the website.. However, a great variety of tools and activities were identified, which allows the companies to gain valuable insights for their business.

Keywords: Marketing metrics; performance measurement process; digital marketing; measurement of results.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Descrição dos grupos de métricas de marketing digital	18
Figura 2: Processo de mensuração de performance.....	19
Quadro 1: Perfil dos gerentes de marketing entrevistados.....	29
Quadro 2: Ferramentas usadas pelos entrevistados na etapa de coleta de dados...	34
Quadro 3: Ferramentas usadas pelos entrevistados na etapa de análise de dados .	37
Quadro 4: Entrevistados que declararam realizar apresentação de resultados frequente	39
Quadro 5: Ações tomadas pelos gestores entrevistados com os dados	43
Quadro 6: Entrevistados que sabiam o que deveria ser otimizado do processo de mensuração de performance.....	45
Quadro 7: Etapas formalizadas do processo de mensuração de performance do site nas empresas dos gestores entrevistados.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 MÉTRICAS DE MARKETING	13
2.1.1 A importância do Uso de Métricas de Marketing	15
2.2 MÉTRICAS DE MARKETING NO AMBIENTE DIGITAL	16
2.3 PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE PERFORMANCE	19
2.3.1 Coleta de Dados	21
2.3.2 Análise de Dados e Interpretação	22
2.3.3 Apresentação de Resultados	23
2.3.4 Tomada de Decisão	24
2.3.5 Melhora do Sistema de Métricas	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	27
3.2 PROCEDIMENTO DE SELEÇÃO DE ENTREVISTADOS	28
3.3 ANÁLISE DE DADOS	30
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 COLETA DE DADOS	31
4.2 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO	34
4.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	37
4.4 TOMADA DE DECISÃO	41
4.5 MELHORA DO SISTEMA DE MÉTRICAS	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	51
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	52
REFERÊNCIAS	54
ANEXO 1- QUESTIONÁRIO	60

1 INTRODUÇÃO

As empresas de diversas indústrias estão investindo cada vez mais nos canais digitais, pois eles constroem ligações com os clientes e permitem que além de construir, se mantenha a percepção de marca de uma empresa (TIAGO; VERÍSSIMO, 2014). O Brasil apresentou um aumento de investimento na mídia digital do ano de 2014 para 2015 de R\$ 8,3 bilhões para R\$ 9,3 bilhões (IAB BRASIL, 2016, p.2), e se espera que aumente em 12 por cento os investimentos para o ano de 2016.

Nesse contexto em que as empresas estão investindo cada vez mais no digital, a tendência é que para melhorar a eficiência desse investimento a empresa utilizasse ferramentas e métricas de *web analytics* para validar suas ações. *Web analytics* é definido como: “Mensuração, coleta, análise e comunicação de dados da internet para fins de compreensão e otimização do uso da *web*” (*Web Analytics Association*, 2008, p.3). Uma ferramenta de *web analytics* coleta dados de cliques, rastreia as páginas visitadas de um site pelos seus usuários, processa e apresenta os dados com informação relevante, segundo Nakatani e Chuang (2011).

Antes de adentrar no tema de métricas de marketing na internet, devemos entender o que são métricas de marketing. Barwise e Farley (2004) definem métricas de marketing como mensurações externas e internas relacionadas com o marketing e o posicionamento de mercado no qual se acredita estar ligado na performance financeira de curto e longo prazo. Os autores também falam que o desenvolvimento de métricas de marketing tem seu grande valor pelo fato de existir uma crescente demanda sobre os diretores sêniores de marketing em tratar de problemas de mensuração do impacto e valor do marketing no longo prazo. A vantagem de utilizar métricas de marketing está em mensurar seu padrão e melhorá-lo ao longo do tempo, se baseando em dados do passado. (STEWART, 2009).

Contudo, ainda existem gestores que são céticos em relação ao desenvolvimento de sistemas de mensuração de performance de marketing, pois eles acreditam que possa trazer paralisia organizacional, alegando que as organizações poderiam perder oportunidades de mercado que exijam ações mais ágeis.

(GERMANN et al., 2013). Nesse cenário em que existem gestores descrentes com a mensuração de performance de marketing, o setor de marketing tem que enfrentar uma briga por recursos escassos e raros, neste caso o orçamento da empresa deve ser encarado como um processo corporativo político, no qual umas ideias triunfam sobre as outras. Exigir recursos para o marketing da companhia será decidido no contexto de considerar a estrutura organizacional de marketing entre os executivos *seniors* de fora da área de marketing e contra competição de outros setores. A estrutura relativa de marketing e a sua influência são críticas nessas situações de pressão. A análise da mensuração de performance do marketing nestes cenários sustenta as questões de estrutura e influência, para que se consiga trazer uma relevância maior do marketing aos gestores *seniors*. A satisfação dos gestores seniors com o marketing é significativa e positiva com a habilidade de mensurar a performance de marketing (SULLIVAN; BUTLER, 2010)

Em relação a mensuração no âmbito digital, a literatura sobre o tema já achou diversos benefícios oriundos da adoção de *web analytics*, ela permite entender o comportamento online dos consumidores e desenvolver ações que influenciem clientes (NAKATANI; CHUANG, 2011; KUMAR et al., 2012). Estudos comprovam que os usos das ferramentas de análise de métricas no meio digital são eficientes para analisar ações de marketing, aumentar as vendas da empresa, além de que funcionários da área de marketing comprovam melhor o retorno de suas ações, assim aumentando a importância do setor de marketing na empresa e o orçamento dele. (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015; CHAFFEY; PATRON, 2012). As métricas no meio digital diferem das métricas tradicionais na medida que pode-se obtê-las de forma automatizada, além de se ter um valor mais preciso de quanto se obteve de retorno sobre o investimento (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015). Ou seja, o uso de *web analytics* já provou que influencia na performance da organização.

Contudo, as métricas extraídas da *web* não são suficientes para garantir que uma empresa tenha os benefícios já identificados na literatura. Järvinen e Karjaluto (2015) alegam que o uso de *web analytics* para melhorar a performance não garante que vai aumentar a mesma. Os benefícios ganhos partem de como a organização explora o sistema de métricas, sendo que a empresa que melhor mostrou desenvolvimento de performance foi a que a liderança coordenava a análise e dividia tarefas entre os membros, possuindo um processo com etapas claras, de mensuração

de performance. No estudo observado por Bourne et al.(2005) para a tomada de ação ser rápida com base na informação, ela deve apresentar o problema rápido e de forma clara, para isso é necessário um sistema de mensuração de performance, com etapas definidas.

Nesse trabalho o foco será sobre o processo de mensuração de performance de sites e como ele é estruturado por gestores de marketing. Levando em conta do que foi exposto até aqui, busca-se compreender: **“Como são estruturadas as etapas do processo de mensuração de performance de marketing em sites de empresas de Educação B2C por gestores de marketing? ”**

1.2 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas tivemos um aumento da competitividade nos negócios, o que gerou uma diminuição das estratégias clássicas, dando espaço para uma competitividade baseada em evidências, no qual não basta somente um sistema de coleta de alto volume de dados, mas um sofisticado sistema de análise de dados, e o *web analytics* permite isso, segundo Nakatani e Chuang (2011). O *web analytics* permite, então, a empresa elevar o seu nível competitivo no cenário atual, onde 52,9 por cento de todos os sites da internet usam a ferramenta *google analytics* (MARKETING LAND, 2016), para obterem dados do comportamento do consumidor do seu site.

No ano de 2000, 25 por cento de toda informação do mundo era armazenada na internet. Em 2016 esse número passou para 98 por cento, assim trazendo um grande desafio para a gestão de um negócio segundo Xu et al. (2016). A mensuração de performance desses dados passou a ter um papel mais crucial a partir de então.

O estudo relacionado a mensuração de performance no âmbito digital é escassa e teoricamente ainda está sendo desenvolvido, segundo Järvinen e Karjaluoto, (2015). O único estudo que contém sobre todas as etapas do processo de mensuração de performance de marketing online, é dos autores, sendo assim esse trabalho é necessário para a expansão da literatura, sendo o primeiro focado

exclusivamente no processo como um todo na mensuração de performance de um site.

As implicações gerenciais do estudo dentro do setor de educação terão relevância na medida que gestores tiverem que realizar análises de dados do site de suas empresas, terão que ter um processo claro, logo, esse trabalho servirá como um benchmarking para que se possa entender um pouco mais com as práticas do setor. Empresas de outros setores além do educacional, poderão analisar e ver como ocorre o processo de mensuração de performance de marketing dentro de outros sites, podendo assim obter *insights*, aqueles que não possuem um processo estruturado, saberão do mínimo que é preciso, assim como aqueles que já possuem um processo, poderão fazer críticas e obter melhores resultados com seu sistema de métricas.

Com esse trabalho se espera expandir e aumentar o estudo acadêmico sobre a mensuração de performance de marketing em sites, uma área bastante recente dentro do marketing que tem mostrado grande relevância, tanto para a estruturação estratégica quanto operacional de um negócio.

1.3 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho, abordando o que foi discutido até agora.

1.3.1 Objetivo geral

“Compreender como gestores de marketing de empresas do setor de educação B2C estruturam as etapas do processo de mensuração de performance de marketing no site da sua empresa. ”

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Entender quais as etapas do processo de mensuração de performance de sites são utilizadas pelos gestores de marketing;
- b) Compreender como ocorre cada etapa do processo de mensuração de performance de marketing nos sites de educação;
- c) Identificar as dificuldades percebidas pelos gestores de marketing durante o processo de mensuração de performance do site;
- d) Identificar quais ferramentas são usadas em cada etapa do processo de mensuração de performance de marketing no site;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a base teórica do presente trabalho. Os temas presentes neles serão: Etapas do sistema de métricas, métricas de marketing e métricas de marketing no âmbito digital.

2.1 MÉTRICAS DE MARKETING

Segundo Sampaio et al. (2011) para uma organização enfrentar ambientes dinâmicos, como competições acirradas no mercado, é necessário a criação de indicadores de mensuração que permitam gestores fazerem melhores e mais informadas decisões de investimento de marketing. Essa demanda acabou gerando um ganho crescente para o melhor entendimento de métricas de marketing e como os gestores as utilizam.

Então, uma das maneiras de abordar esse problema de mensurar o gasto em marketing é através de métricas de marketing- no qual o seu significado são mensurações internas e externas relacionadas com marketing e posição de mercado no qual acreditam-se estar ligadas no curto e longo prazo com a performance financeira (BARWISE; FARLEY, 2004).

Visto a facilidade do uso de métricas e abundância de métricas existentes, o uso amplo e desnecessário de métricas geraria confusão, o maior desafio dos gestores, então, é a seleção de métricas mais adequadas para a sua organização. (PETERSEN et al., 2009). Indo ao encontro dessa visão, que a seleção de métricas são um desafio, Patterson (2007) disserta que a importância do uso de métricas pelas organizações se dá pelas análises e métricas feitas de algo planejado e a concentração da estratégia de mensuração em métricas relevantes, relacionadas com os produtos ou serviços, é uma tarefa técnica que depende de habilidades. Reforçando a dificuldade de selecionar métricas relevantes ao negócio. Essa

difficuldade é relatada por Clark e Ambler (2011), na medida que não existe um conjunto de métricas certas a serem selecionadas, muito menos de uma única métrica. Um conjunto de métricas também não terá efetividade se for de uma única área. Para a seleção de métricas, o mais recomendado é ter um conjunto de indicadores que cubram atividades estratégicas relevantes e os resultados da organização. (CLARK; AMBLER, 2011). Os autores também defendem que a escolha de métricas devem ser pensadas não somente para mostrar a análise de desempenho das ações de curto prazo, elas também devem pensar na construção dos intangíveis da marca, que os autores chamam de *brand equity*, alegando que é tudo aquilo da marca que não pode ser medido de modo financeiro.

No trabalho de Clark (1999), ele faz uma análise histórica sobre as métricas de marketing, mostrando que os tomadores de decisão começaram medindo as ações de marketing através do número de vendas e lucratividade das organizações. Então na década de 60 e 70, quando começou a desenvolver métricas baseadas no consumidor, começou a se avaliar o impacto do marketing no comportamento humano. Sampaio et al (2016) confirma que a aplicação das métricas de marketing, permite a mensuração de fatores financeiros e fatores não financeiros nos impactos das decisões de marketing.

Ambler e Roberts (2008) alegam que as medidas de produtividade do marketing possuem visões muito polarizadas: um dos extremos defende que a função do marketing é aumentar o valor dos acionistas e que o marketing e suas atividades devem ser avaliadas por alguma métrica financeira, enquanto a outra visão argumenta que as métricas financeiras são inadequadas para explicar a performance do marketing, visto que elas não medem os ativos de marketing, aquilo que é intangível, como o valor da marca.

As métricas de marketing abrangem cinco grandes linhas de pesquisa, cada linha com sua maneira diferente de atuar na gestão e com suas métricas diferentes. As cinco áreas das métricas de marketing são: o valor de cliente, valor de marca, comércio eletrônico, mix de métricas em marketing e medidas financeiras. (GRINBERG, 2001)

No estudo realizado por Barwise e Farley (2004), visava analisar as práticas no uso de métricas em industriais de cinco mercados globais: Estados unidos, Japão,

Alemanha, Reino Unido e França. Para o estudo foram selecionados as seis métricas mais conhecidas: Participação de mercado, percepção da qualidade do produto ou serviço, lealdade e retenção do cliente, rendimento do segmento ou do cliente, preço relativo e valor vitalício do cliente ou segmento. Os resultados mostram que as indústrias usam uma ou mais das seis métricas mais conhecidas, sendo que a métrica mais utilizada é a participação de mercado, que está presente em 79% das empresas, a segunda métrica mais utilizada é a qualidade percebida do produto ou serviço, sendo utilizado por 77% das organizações. As métricas menos usadas são relatadas o uso em 40% das empresas.

2.1.1 A importância do Uso de Métricas de Marketing

Ambler et al. (2004) define de maneira genérica que marketing é todo esforço que uma empresa faz para atingir as preferências do consumidor, e seus próprios objetivos, e de acordo com isso, todo negócio tem seu interesse em avaliar as atividades de marketing. Profissionais de marketing sem alguma mensuração padronizada não poderão melhorar ao longo do tempo, os profissionais precisam ter acesso de como eles estão atuando em relação com o passado (STEWART, 2009). Ou seja, ter um sistema de análise de marketing gera maior consistência na decisão, permite explorar um número maior de opiniões, assim como melhora de maneira geral o processo de decisão (GERMANN et al., 2013).

De acordo com o estudo feito por Petersen et al. (2009) ao longo dos anos teve um aumento no número de métricas de marketing que permitem avaliar a performance e desenvolver estratégias de marketing. São dois os ganhos ao adotar métricas. O primeiro, métricas de marketing servem para aumentar a responsabilidade do marketing dentro da organização e justificar os gastos de recursos valiosos nas iniciativas de marketing para os gestores. Segundo, métricas de marketing podem ajudar gerentes e varejistas a identificarem o que gera valor para clientes e empresa, assim construindo uma ligação entre a estratégia de marketing e os resultados financeiros. Alinhando mensuração e com os resultados do negócio, rastreamento e progresso nos relatórios, permite que o marketing possa ser melhor defendido no seu

lugar na mesa dos executivos, além da sua habilidade em influenciar a direção estratégica da organização. (PATTERSON, 2007)

Para a gestão, o uso de métricas, é importante, pois gestores ficam mais capazes de atribuírem valores para ações específicas e seus resultados gerados, no qual permite eles em identificar quais ações tiveram resultados previsíveis e quais ações tiveram resultado variável ou subjetivo. (SAMPAIO et al., 2016).

2.2 MÉTRICAS DE MARKETING NO AMBIENTE DIGITAL.

O papel crescente do marketing no ambiente digital de empresas industriais, é evidenciado pelo seu crescente aumento de investimento das atividades de marketing. Além disso para eficiência nos custos e mudanças no comportamento do consumidor, os investimentos em marketing no ambiente digital são incentivados devido a serem mais fáceis de serem mensurados comparados com o marketing tradicional. O uso de *web analytics* é bastante amplo, sendo que mais de 60 por cento dos top 10 milhões de site populares, o utilizam (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015). Com essa ascensão da era digital, o marketing teve um súbito aumento em seu número de métricas. As atividades principais dos pesquisadores de marketing para os próximos anos serão entender a importância dessas métricas, se questionando quais métricas impactam a performance da empresa. (LEEFLANG, 2014).

Hoffman e Fodor (2010) mostram que na medida que os gestores se sentiram mais confortáveis em integrar blogs e mídias sociais em sua comunicação de marketing, eles voltaram a sua atenção naturalmente para o quanto de retorno de investimento gera ao investir em mídias sociais.

Outro papel importante dos gestores é determinar cada indicador de performance para cada fase do processo de compra sendo assim, equipes diferentes consultam indicadores diferentes. O estudo de Chaffey e Patron (2012) complementam essa pesquisa ao mostrar que é importante ter uma tabela agrupando as mensurações de indicadores de performance para que se obtenha benefícios com a adoção de *web analytics*, com métricas de diferentes tipos, para que sejam

consultadas por diferentes equipes, pois um diretor vai precisar de métricas mais comerciais e a equipe de marketing que trabalha com aquisição de clientes vão precisar de outras. Ou seja, diferentes cargos dentro de uma organização tomam decisões que envolvam o insumo de métricas obtidas pelo meio digital com necessidades diferentes, ter essas métricas claras facilita o processo de análise e, por conseguinte o de decisão, como exemplo, um diretor com uma alta patente hierárquica tem mais interesse em métricas que representem o desempenho geral da organização, como número de vendas, enquanto um funcionário da área de marketing

Existe uma grande diversidade de métricas de marketing no ambiente digital, Telma (2011) divide as métricas em duas categorias: para análises de ambiente interno e as para análises de ambiente externo. As de ambiente interno são as análises do próprio site: **O número de visitas**- mostra o número de visitantes que foram até o site. Sendo possível através do número de visitas, a ferramenta de *web analytics* determinar o número de **visitantes únicos**, sendo esta métrica o número mais próximo de pessoas que visitaram o site da organização analisada. A métrica que vem após o **número de visitas e visitantes únicos** é a de **tempo gasto por um visitante em uma página**, métrica fundamental para ser usada para analisar páginas do site, porém deve-se observar a métrica em seu contexto tático: se é uma página de conteúdo, o objetivo é reter o visitante, se é uma página de *ecommerce* e os visitantes estiverem demorando nela, pode ser que o site está confuso e os usuários não sabem o que fazer. Existem duas métricas que medem a saída do usuário do site: **taxa de rejeição** e **taxa de saída**. A última mostra em qual página o usuário saiu após navegar em diversas páginas, enquanto a taxa de rejeição mostra a saída sem que o usuário tenha visitado outras páginas do site. Ainda existe uma última métrica dentro da categoria de ambiente interno: a **taxa de conversão**, essa é a divisão do número de resultados pela de visitantes únicos. O número aqui de resultados, pode ser o número de finalizações de compras ou objetivos que foram realizados no site como: preenchimento do email, visita até a última página da sessão e cadastros realizados. Além dessas métricas existem que são categorizadas de métricas de ambiente externo.

Outra divisão existente é a feita pelo Macedo (2014), no qual ele aborda de uma maneira mais completa a divisão dos grupos das métricas de marketing digital, podendo ser visualizado na figura 1. Na divisão proposta pelo autor, ele leva em

consideração não somente métricas obtidas por *web analytics*, como as que podem ser obtidas em outras ferramentas e nas mídias sociais.

Figura 1: Descrição dos grupos de métricas de marketing digital

Grupo	Descrição
Audiência	São as métricas relacionadas à exposição do conteúdo, tamanho do público, volume e frequência (POLVORA, 2009).
Engajamento	As métricas de engajamento buscam avaliar o quanto a audiência está envolvida, interagindo, colaborando e participando nas plataformas (GABRIEL, 2011).
Influência	São as métricas ligadas a relevância e influência da marca ou empresa nas plataformas e mapeia quem são os demais influenciadores do nicho de mercado (SILVA, 2013).
Conversão	São as métricas relacionadas a conquistas, resultados obtidos e eventos relevantes ocorridos. Geralmente são quantitativos, baseados em metas (IAB, 2011).
Financeiras	São métricas que envolvem valores investidos, custo para atingir objetivos e retorno de investimento (GABRIEL, 2011).
Marca	Estas métricas buscam compreender a percepção da audiência em relação a reconhecimento, posicionamento e sentimentos referentes à marca (SILVA, 2013).
Segmentação	Envolve métricas que têm a função de classificar a audiência levando em conta características próprias do visitante, geografia e tecnologia utilizadas para acesso a plataforma (ANALYTICS, 2014).

Fonte: MACEDO (2014, p. 31)

Além das diversas categorias de métricas no ambiente digital para selecionar Existe uma certa diversidade de ferramentas de *web analytics*, e sua escolha é essencial:

A escolha de uma ferramenta de *web analytics* possui implicações estratégicas no longo prazo. Ferramentas de *web analytics* providenciam fundações para tomada de decisões competitivas. A qualidade do *analytics* deve ter impacto direto na efetividade das decisões. O uso das ferramentas de *web analytics* deve ser entrelaçado com os processos de decisões internos. Os dados necessários para produzir uma análise são normalmente coletados ao longo de um grande período de tempo. Então, a seleção de uma ferramenta adequada de *web analytics* que atinja a necessidade organizacional é um processo crítico. (NAKATANI; CHUANG, 2011, p. 172)

2.3 PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE PERFORMANCE

O processo de mensuração de performance é o processo através no qual a performance dos dados são refinados e manuseados, segundo Järvinen e Karjaluto (2015). A mensuração de performance possui duas funções principais, sendo a primeira em deixar claro os objetivos da organização e comunicar eles de uma forma que deixe a estratégia conhecida pelos funcionários. A segunda função é mensurar a performance em relação aos objetivos da organização, e fornecer *feedbacks* se as metas estão sendo atingidas. (VERONICA *et al*, 2009)

Na literatura sobre as fases de um processo de mensuração de performance as fases chaves de um processo de mensuração de performance foram identificadas como: Coleta de dados, Análise de dados e interpretação, apresentação dos resultados, tomada de decisão e melhora do sistema de métricas. Para a coleta de dados em um site, o site possui a vantagem que o processo pode ser automatizado pelo uso de ferramentas que coletam os dados automaticamente, sendo então o principal problema do sistema de métricas online a análise de dados, visto que dados obtidos de *web analytics* são inúteis sem uma análise adequada. Uma análise clara gera insights que permitem aperfeiçoar as práticas de marketing no ambiente digital (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015).

Figura 2: Processo de mensuração de performance



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A literatura possui diversas concepções do que seria a performance, e a sua melhora através da mensuração. Eccles (1991) identifica que as empresas na década

de oitenta viram seus lucros deteriorarem pois não perceberam a queda da qualidade de seus produtos ou da diminuição da satisfação, ou em mercados globais os competidores tomando o seu *Market share*. O autor relata que um gestor de um banco para superar o problema de não percepção de fatores não-financeiros, elencou uma série de novas métricas, abordando além de métricas financeiras, como satisfação dos consumidores, percepção dos consumidores em relação ao banco e profissionalismo. Wouters e Sportel (2005) por sua vez relacionam a mensuração de performance como os objetivos estratégicos e como a organização mede eles. Bourne *et al* (2005) define a performance da organização de uma maneira genérica como os seus resultados, e a mensuração de performance a maneira de como os dados da performance são adquiridos, analisados, interpretados, comunicados e a ação tomada. Dentro da área de marketing Germann *et al* (2013) identificou que empresas que realizaram mensurações em marketing obtiveram resultados positivos em performance e como exemplo de um desses resultados é o aumento da base de clientes. Com esses conceitos podemos definir que performance de marketing são resultados tanto financeiros quanto não-financeiros, advindos da área do marketing.

Desenhar o processo de mensuração de performance dentro de uma organização, deve ser comandado por alguém de dentro da organização, sendo que, se o CEO não estiver comprometido com as mudanças, elas irão falhar, não importando o quanto de entusiasmo existe dentro da organização. (ECCLES, 1991) O design do processo, também deve levar em conta a natureza múltipla do processo, segundo Eccles (p. 137, 1991): “Pessoas em diferentes negócios e diferentes funções incluindo planejamento estratégico, engenharia, manufaturados, marketing e vendas, recursos humanos e finanças irão ter, todos, algo para contribuir. ” Outra preocupação do autor, é sobre qual o principal grupo ou função que irá fazer a maioria do trabalho e coordenar os esforços da empresa, porém ele fala que é necessário tomar cuidado com a valorização para as métricas financeiras, algo que já mostrou, que o foco somente nelas, é falho (ECCLES, 1991).

2.3.1 Coleta de Dados

Nas análises de resultados de ações digitais por meio de métricas, a coleta de dados de ações por meio de ferramentas de *web analytics* é automatizada, logo acaba não sendo um obstáculo de grande magnitude para a mensuração de performance no meio digital. (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015). O maior obstáculo para uma empresa nesse ponto, é a seleção de ferramentas que serão selecionadas para a coleta de dados, visto que o volume de dados na web é grande, logo o sistema de coletas tem que ser capaz de coletar os dados de forma correta. (NAKATANI; CHAUNG, 2011)

Além da coleta de dados, deve ser levado em conta o armazenamento do mesmo, se será interno, com custos em infraestrutura ou externo, com todos os dados armazenados em lugares de terceiros, segundo Kumar (2012). O autor também defende a ideia que a armazenagem externa é mais barata além de trazer outras vantagens para a organização que contrata. A segurança dos dados coletados também deve ser levada em conta, visto que possui dados dos usuários. A preocupação da uma empresa também deve ser levada em conta na integração do sistema de coleta de dados com um CRM, no qual fica os dados dos clientes armazenados. Sem essa integração os dados dos clientes acabam ficando em outra base de dados, sendo assim, impossível rastrear clientes ao longo do tempo e obter *insights* em relação ao seu consumo. (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015)

No estudo de Bourne et al (2005) a diferença de atividades realizadas no momento de coleta de dados entre as empresas de alta performance e de performance mediana, foi que as empresas de alta performance rastreavam diariamente os progressos e resultados, enquanto as de média performance faziam o mesmo semanalmente. Encontrando assim a frequência como um fator de diferenciação. O mesmo foi constado por Järvinen e Karjaluto, (2015), no qual, mesmo que a coleta de dados seja automatizada, na empresa de melhor performance, existia um profissional em análise de dados focado na sua coleta.

A ferramenta que apresenta maior popularidade de coleta de dados é o *google analytics*, com um uso de 69,5 por cento nos top 10 mil sites com maiores números de tráfego, assim como seu uso atinge 52,9 por cento de todos os sites da internet,

isso é 10 vezes mais que a segunda ferramenta mais usada, a *yandex metrics* (MARKETING LAND, 2015). A ferramenta *Google analytics* é um popular serviço gratuito da *Google*. O *Google analytics* é adequado para negócios de pequeno e médio porte, utilizando o método de *Page tagging* para coletar os dados. (NAKATANI; CHUANG, 2011)

2.3.2 Análise de Dados e Interpretação

A fase de análise de dados e interpretação é um pré-requisito para que se ganhe insights e que possa aperfeiçoar as atuais práticas de marketing no meio digital. Essa fase tem o pressuposto de ser a que tem maior influência nos ganhos de benefícios do uso de métricas no âmbito digital. (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015). A interpretação está preocupada em extrair resultados do sistema de mensuração de performance. Bourne et al (2005) em seu estudo notou que as unidades de alta performance não colocavam os seus recursos escassos em objetivos específicos que não fossem apropriados, isso tudo, devido a uma boa análise.

Hoffman e Fodor (2010), identificaram que muitos usuários de *web analytics* não tiravam valor da ferramenta, pois só informavam que números de usuários acessavam em um site, sem tentar entender o contexto dos números, assim como uma das reclamações é a falta de tempo para realizar análises mais profundas. Logo, o responsável pelas análises, além de conhecimento, deve ter tempo disponível, para que assim consiga extrair insights que tenham valor no processo decisório. Além disso os dados devem ser interpretados em contextos, procurando situações específicas, visto que dados não falam por si só. Kent et al (2011)

2.3.3 Apresentação de Resultados

Apresentar os resultados de mensuração de performance de marketing para executivos leva a atitudes favoráveis em relação ao marketing. De qualquer maneira, como e quanto detalhado deve estar a informação, ainda não é claro (JÄRVINEN; KARJALUTO, 2015). Bourne et al. (2005) comparava no seu estudo que as unidades de alta performance de um negócio comparadas a de uma média performance, e o resultado foi que a participação proativa dos gestores no momento de consultar os indicadores de performance é crucial. Os de alta performance buscam saber dos problemas antes do relatório chegar, evitando surpresa e estando preparado para a tomada de ação.

Por sua vez, Chaffey e Patron (2012), alegam que os dados devem ser agrupados e categorizados em um quadro, podendo ser consultados por equipes diferentes. Entre os diferentes tipos de categorização para se pôr os dados temos: Qualidade da interação, tipo de mídia, volume de contatos e alcance.

O processo de apresentação de resultados precisa ser claro, de quais atribuições serão dadas a cada membro da organização, com um processo de mensuração e relatórios claros, evitando que fique confuso o processo, como no caso em que um dos respondentes da pesquisa, alegavam que somente as campanhas de sucesso eram reportadas. (Järvinen e Karjaluto, 2015).

Para que se apresente uma apresentação eficaz de dados é necessário analisar o contexto da apresentação. Knafllic (2015) O contexto é importante para a comunicação dos dados, pois ele permite fazer uma análise de como comunicar de melhor forma os resultados, implicando que o responsável em apresentar faça reflexões relativas de: quem é a audiência que será apresentada, qual a relação com a audiência o responsável por apresentar tem com ela, o que a audiência necessita saber ou fazer, qual o método a ser utilizado para comunicar os resultados, o tom da comunicação e por fim, somente depois de ter todos esses pontos determinados, pode-se analisar como os dados que possuem permitirão ajudar a construir as afirmações que o apresentador quer fazer. Knafllic (2015)

O visual de como será apresentado os dados, também é importante, pois ele facilita a forma em que a informação chegue para a audiência, sendo importante que as informações mais relevantes a serem apresentadas, sejam as mais lembradas, segundo Knafllic (2015).

2.3.4 Tomada de Decisão

Segundo Gontijo e Maia (2004, p.14): “Tomar decisões é algo crucial para as organizações. Essa atividade acontece todo tempo em todos os níveis e influência diretamente a performance da organização. ”

A informação quanto mais precisa e certa for, vai facilitar um uso maior de dados na decisão, e direcionar um aumento na performance da empresa, segundo Brynjolfsson et al. (2011). Os autores também acharam em sua pesquisa que as empresas que adotaram o processo decisório baseado em dados tiveram a performance de 6 por cento maior que o esperado, dado o seu investimento em tecnologia da informação.

Segundo Angeloni (2003), dados, informação e conhecimentos são fundamentais para a tomada de decisão. E esses três elementos seguem uma relação hierárquica, no qual o dado é o primeiro deles, que seria o elemento bruto, sem significado, sendo a matéria prima para a informação. A informação por sua vez, são dados contextualizados e com um significado que objetivam resolver uma situação. Contudo ela é ainda é desprovida de valor e significado, e sendo a matéria bruta do conhecimento. O conhecimento é a informação valiosa, pois alguém deu um contexto para ela, comparando até com informações passadas, dessa forma o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo. Por fim, o desafio dos tomadores de decisão é transformar dado em informação e informação em conhecimento gerando valor. Dentro de um site, ao analisar um dado, como o número de visitantes do site, ele não

significa nada, se o indivíduo que estiver fazendo a análise não transformar ele em informação e em conhecimento.

Bourne et al (2005), que em algumas ocasiões as ações são tomadas de forma imediata, e enquanto outras são adiadas, ele conclui que isso é devido a fonte do problema, se ela é fácil ser reconhecida, gestores de alta performance agirão de forma rápida, do outro lado, quando a causa não é aparente ou não pode ser fixada, a tomada de decisão é atrasada.

2.3.5 Melhora do Sistema de Métricas

Existe uma importância crucial na contínua revisão sobre o meio como é feita a mensuração, sendo importante a atualização do sistema adequado com as necessidades organizacionais, pois o sistema perde a efetividade ao longo do tempo. (BOURNE et al., 2005) Segundo Martinez et al (2010) alega que na perspectiva do planejamento estratégico, a revisão do processo de mensuração de performance, é enfatizado o papel das configurações organizacionais, debatendo sobre a natureza da periodicidade das análises

Independentemente do quão bem construído seja o portfólio de uma empresa as necessidades de um negócio vão mudar. O mercado e a empresa evoluem, e as métricas ficarão obsoletas enquanto não incorporarem a nova realidade do negócio. (CLARK; AMBLER, 2011)

Segundo Clark e Ambler (2011, p. 12): “Apenas porque uma organização sempre mensurou algo no passado, não significa que ela deva manter no seu portfólio de métricas”. Logo vemos, que a análise do sistema de métricas sobre a sua eficácia deve ser feita em determinados períodos. Uma das maneiras de se realizar a avaliação das métricas de marketing e se ainda permanecem atuais gerando valor ao negócio é com a avaliação das métricas, que por sua vez, começam com um bom modelo de negócios da organização e a sua estratégia, devendo-se questionar quem é o consumidor; o que eles querem e o que vão querer; quem são os competidores;

como criar, comunicar e entregar valor ao consumidor e como a empresa gera receita com o processo. (CLARK; AMBLER, 2011)

Martinez et al (2010) analisa a revisão da mensuração de performance em três aspectos: o conteúdo, o processo e o contexto. Sendo considerado o conteúdo como os elementos tangíveis e intangíveis da revisão da mensuração de performance, os tangíveis podem ser considerados as ações e planos desenvolvidos, enquanto os intangíveis, são os aprendizados, o julgamento e o comprometimento. Por sua vez o processo de revisão de mensuração de performance, deve ser encarado como a lógica interna de “como? ” Será realizado o processo, quais atores organizacionais estarão presentes na revisão, a própria estrutura de revisão do processo e a condução da revisão. Por fim, o contexto, que se referem a fatores internos, como condições que antecedem a revisão, o propósito da revisão, a posição estrutural onde está ocorrendo a análise, assim como a cultura da organização como um todo, e por final o fator externo, que se refere ao ambiente econômico, ao político e as tendências sociais (MARTINEZ et al, 2010).

3 METODOLOGIA

A seguir será discutido como foi feito elaborado a metodologia do trabalho, no qual consistiu em uma entrevista em profundidade, através de um questionário com questões semi-estruturadas.

3.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.

A técnica de coleta de dados que foi utilizada é a entrevista em profundidade, pois segundo Oliveira et al (2012), ela permite considerar as riquezas de informações que podem ser obtidas e ampliar o conhecimento do objeto estudado. As entrevistas em profundidade foram feitas através de um questionário de forma semi-estruturada, pois este modo, permite questionar de forma estruturada os entrevistados, contudo podendo questionar pontos chave, podendo assim, receber respostas mais detalhadas. (OLIVEIRA et al, 2012)

. Antes de o questionário ser montado, fez-se uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008, p.50): “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A pesquisa bibliográfica levou a criação das questões do instrumento de pesquisa, que em sua grande maioria está embasado em alguma fonte trabalhada na parte do referencial teórico. Após a versão preliminar do questionário ter ficado pronta, foi aplicado um pré-teste em três tomadores de decisão diferentes. Em sua grande maioria, as perguntas conseguiram respostas que ajudam a encontrar o problema proposto. Contudo as questões relativas as finanças, dois dos três gestores preferiram não declarar. Logo, elas foram retiradas, visto que além dos gestores omitirem, não existe um documento que comprove tal investimento.

As perguntas que foram feitas no questionário são semi-estruturadas, ou seja, elas seguem um roteiro, porém com um certo grau de liberdade em cada uma, essas perguntas podem ser vistas no Anexo 1- Questionário, no final do trabalho.

3.2 PROCEDIMENTO DE SELEÇÃO DE ENTREVISTADOS

O grupo de entrevistados da pesquisa foi feito com gestores de marketing de empresas do setor da educação B2C, sendo empresas com tamanhos organizacionais diversos, faturamentos diversos e maneiras como atuam também diferentes.

Contudo, foram selecionados critérios para a seleção dos gestores de marketing que participarão do grupo amostral. O objetivo de seleção desses critérios é para que as empresas dos gestores selecionados na amostra estejam operando no âmbito online, que utilizem métricas para controlar o seu desempenho e que possuam alguma pessoa responsável pela área de marketing, assim garantindo que o questionário faça sentido para esses gestores. Os critérios são os seguintes:

- Que a empresa possua um site.
- Que o site esteja operando há mais de seis meses
- Que o site esteja com informações e conteúdos atualizados.
- Que suas ações, possuam uma periodicidade mínima quinzenal.
- As empresas dos gestores entrevistados devem ser do ramo educacional B2C.
- Que o entrevistado da organização seja responsável em gerenciar as ações de marketing.

Devido as especificidades necessárias, e ao conteúdo da pesquisa, foi necessário fazer uma amostragem por acessibilidade e conveniência, Gil (2008), visto que foram tratados, dados sigilosos com grande conteúdo estratégico e operacional.

A metodologia para a selecionar o número de entrevistados foi a saturação dos dados, no qual no total de 12 entrevistados, a saturação apareceu no sétimo entrevistado¹, a partir dele nada de novo foi descoberto. Contudo as informações obtidas nas entrevistas depois da saturação foram usadas para que se pudesse obter um pouco mais de insights e respostas diferenciadas, assim evitando usar citações de somente alguns entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos gestores de marketing entrevistados

Entrevistado	Gênero	Tempo de empresa	Serviço oferecido pela empresa
Entrevistado 1	Feminino	2 anos	Curso preparatório para o vestibular.
Entrevistado 2	Feminino	3 anos e 3 meses	Cursos de pós-graduação na área de nutrição.
Entrevistado 3	Masculino	1 ano e 3 meses	Cursos voltados para o desenvolvimento pessoal.
Entrevistado 4	Masculino	2 anos	Cursos para médicos.
Entrevistado 5	Masculino	1 ano e 1 mês	Curso de criação de sites.
Entrevistado 6	Masculino	5 anos	Rede de escolas de educação básica, fundamental e médio.
Entrevistado 7	Masculino	4 anos	Cursos de como fazer apresentações.
Entrevistado 8	Masculino	3 anos	Cursos diversos, como comunicação, tecnologia, empreendedorismo.
Entrevistado 9	Masculino	1ano e 5 meses	Cursos de finanças e investimentos.
Entrevistado 10	Masculino	9 meses	Curso de finanças pessoais.
Entrevistado 11	Masculino	3 anos	Cursos de desenvolvimento pessoal, educação financeira e carreira.
Entrevistado 12	Masculino	2 anos e 4 meses	Cursos de capacitação tecnológica para profissionais de ensino

¹ Nos resultados, foi encontrado que apenas o Entrevistado 9, entre os entrevistados após a saturação, apresentava todas as fases estruturadas do processo, e mesmo assim não foi encontrado nada de informação diferenciada.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa qualitativa, geralmente são seguidas três etapas de análise de dados, sendo elas: redução, exibição e conclusão/verificação. Gil (2008)

Etapa 1- Redução: É o processo de seleção e posterior simplificação dos dados. Esta etapa envolve a seleção, a focalização, a simplificação, a abstração e a transformação dos dados originais em sumários organizados de acordo com os temas ou padrões definidos nos objetivos originais da pesquisa. Gil (2008). Nessa fase, buscou-se através do insumo das entrevistas transcritas, organizar os dados de acordo com os conteúdos baseados no objetivo para seu uso na análise.

Etapa 2- Apresentação: Nessa fase são organizados os dados selecionados de forma que possibilite a análise das semelhanças e diferenças. Sendo que a apresentação pode ser constituída por textos, diagramas, mapas ou matrizes que permita uma nova maneira de organizar e analisar as informações. Gil (2008). Nessa etapa, foi feito a análise de semelhanças e diferenças relacionadas aos objetivos do trabalho: se todos os gestores tinham formalmente estruturadas as etapas do processo de mensuração de performance de marketing em seu site, se as ferramentas eram semelhantes ou diferentes em cada negócio, se as práticas usadas na mensuração de desempenho encontradas diferiam entre os entrevistados, assim sendo, eles foram discutidos na análise do trabalho.

Etapa 3- Conclusão/ verificação: Para se elaborar a conclusão, requer que se revise, para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações. Gil(2008) Na conclusão deste trabalho, foi revisado e discutido os dados recolhidos dos entrevistados e depois analisados a luz da teoria do processo de mensuração de performance de marketing.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de analisar as etapas do processo de mensuração de performance de marketing de sites de empresas de educação, foram feitas entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pelas ações de marketing. Os objetivos dessa etapa é fornecer subsídios que permitam responder os problemas do trabalho, assim podendo compreender e atingir o objetivo principal.

A análise do trabalho estará dividida de acordo com o referencial teórico de processo de mensuração de performance: Coleta de dados, Análise de Dados e interpretação, Apresentação de resultados, tomada de decisão e Melhora do sistema de métricas. Sendo assim, será possível identificar os objetivos específicos do trabalho: Se todas as fases do processo de mensuração de performance de marketing foram encontradas nas empresas dos gestores entrevistados, como as fases ocorrem dentro das empresas de educação, as etapas que apresentam maior dificuldade na concepção dos gestores responsáveis pelo marketing, identificar o uso das ferramentas em cada fase, e quais as práticas mais encontradas em comum entre as empresas do processo.

4.1 COLETA DE DADOS.

A etapa de Coleta de Dados é a fase que mais apresentou facilidade por parte dos gestores. Assim como visto pelo Järvinen e Karjaluoto (2015), é a etapa que não apresenta grandes magnitudes de dificuldade, pois a mesma é automatizada. O *Google Analytics* se apresentou como a ferramenta mais presente na coleta de dados do site pelos entrevistados, o Entrevistado 6 deixa bem claro a preferência pela ferramenta do Google e a facilidade de se conseguir informações com ela:

Geralmente usamos *Google Analytics* e o próprio site as vezes nos passa dados, só que esse raramente usamos ou alguém pega. Mas usamos mais o *Analytics* para vermos informações como tráfego, usuários do site, de que

região são, de qual lugar as pessoas que entraram no site vieram, se foi do Facebook, ou de outro site. (ENTREVISTADO 6)

No total de 12 entrevistados, somente o Entrevistado 3 não utiliza o *Google Analytics* (esse dado pode ser visto no quadro 2, no qual mostra as ferramentas que os gestores entrevistados alegaram utilizar na fase de coleta de dados), na entrevista o gestor falou que recolhe dados de forma automatizada pela plataforma em que o seu site foi construído e passam manualmente para outra ferramenta do *Google* o *Google Sheets*, uma plataforma que permite construir tabelas.

Além do *Google analytics*, as ferramentas mais usadas nessa etapa de mensuração de performance foram a própria plataforma do site, como visto pelo Entrevistado 3, e a *RD Station*, que é uma plataforma de uma empresa brasileira chamada Resultados Digitais, no qual é uma ferramenta que integra ações de marketing e CRM, que o Entrevistado 2 deixa claro que é um serviço complementar ao *Google* ao ser perguntado o motivo de ter duas ferramentas para a coleta:

Nosso principal meio de conseguir informações do site é o *Google Analytics*, só que como estamos constantemente sendo cobrados para provar o quanto de retorno estamos obtendo com nossas ações, medir o ROI, tivemos que contratar o *RD Station*. Através dele fica fácil rastrear ao longo do funil de vendas o cliente, saber se devemos ou não fazer uma oferta. O *Google* não conseguiu nos ajudar com esse tipo de dado, mas não podemos reclamar pois é de graça. (ENTREVISTADO 2)

Em relação ao responsável de recolher as métricas das empresas, somente os entrevistados 1, 2 e 6 delegavam alguém ou alguma equipe para que se recolhessem os dados. A atividade, mesmo em empresas grandes, como a do Entrevistado 8, no qual possuem 50 funcionários, quem cuida de recolher os dados e passar ele para uma tabela é o responsável do marketing na empresa. O Entrevistado 6 fala sobre como funciona na sua empresa, que as vezes é a equipe interna e outras vezes é alguma empresa que recebeu a tarefa:

Tudo depende da ação que será feita, nossa equipe está crescendo, então conseguimos normalmente recolher os dados nós mesmos, mas quando é uma empresa, uma agência terceirizada que contratamos para fazer alguma ação comercial, são eles mesmos que nos fornecem os dados com os relatórios e as análises. (ENTREVISTADO 6)

Em relação a prática da frequência que são coletados os dados, somente os entrevistados 4 e 9 mostraram ter uma periodicidade. O Entrevistado 9 fala que depende da sazonalidade dos seus serviços: “Normalmente tento recolher os dados e já ir analisando semanalmente, mas quando estamos em lançamento de curso novo, é todo dia e as vezes toda hora”. O Entrevistado 4 também mostra uma certa regularidade:

Os dados são recolhidos por mim mesmo, observo eles praticamente diariamente, assim como passo eles o mais rápido possível para as tabelas. Mesmo tendo outras pessoas na equipe de marketing sob a minha supervisão, acabo tendo que realizar esse tipo de atividade, para preparar para a análise. Como o Google Analytics pode programar os dados que quer receber também facilita esse recolhimento diário. (ENTREVISTADO 4)

Pode-se dizer que o Entrevistado 4, e sua organização possuem uma vantagem em relação aos concorrentes em relação a esse acompanhamento de métricas, assim como foi achado na literatura em Bourne et al. (2005), no qual os autores acharam que a empresa de alta performance tinha um funcionário cuidando da coleta diariamente enquanto as de performance média faziam o mesmo semanalmente.

Quadro 2: Ferramentas usadas pelos gestores entrevistados na etapa de coleta de dados

ENTREVISTADO	Google Sheets	RD Station	Google Analytics	Plataforma do site
Entrevistado 1			x	x
Entrevistado 2		x	x	
Entrevistado 3	x			x
Entrevistado 4		x	x	
Entrevistado 5		x	x	
Entrevistado 6			x	x
Entrevistado 7		x	x	x
Entrevistado 8			x	
Entrevistado 9			x	
Entrevistado 10			x	
Entrevistado 11			x	x
Entrevistado 12			x	x

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4.2 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO

A análise de dados é necessária para que se obtenha *insights* e consiga um valor dos dados. Dentre os entrevistados, foram encontradas quatro ferramentas usadas na fase de análise de dados e interpretação. Essas podem ser conferidas no quadro 3. Somente dois gestores apresentaram ferramentas de análises diferentes dos demais, que são os entrevistados 1 e 4. O entrevistado 1 deixa claro o seu motivo de uso de uma ferramenta paga para que faça a análise de dados, além de um arranjo

organizacional unindo os setores de marketing e tecnologia da informação para o seu uso maximizado:

Para analisar os dados estamos usando uma ferramenta paga chamada Tableau, ele nos fornece dados que não conseguiríamos normalmente somente usando um excel, por exemplo. Para que se aproveite mais o uso dele, temos uma equipe de TI integrada a equipe de marketing e ambos trabalham em conjunto. Essa integração é útil pois conseguimos medir tudo que acontece no nosso site, até qual link que foi mais clicado e o que mais gerou tráfego para ele, e assim acertar as nossas ações. (ENTREVISTADO 1)

O Entrevistado 4, assim como na coleta de dados, também frisou que tem a prática de analisar diariamente, pois assim os insights podem ser obtidos mais rápidos, e reforçou a integração de diversas ferramentas de análises de dados.

A análise também faço diariamente, no final de cada dia. Ela é necessária, pois como sempre temos muito conteúdo sendo produzido, temos que ver o seu resultado e passar para a equipe de jornalistas que escrevem os conteúdo do site, afinal dependemos dele para que se gere resultados. Essa análise nós interligamos o *Google Analytics* com o *Google Data Studio*, para facilitar a visualização dos *reports*, também interligamos outras plataformas, se é de mídias sociais usamos outra ferramenta, e assim conseguimos monitorar todas ações. (ENTREVISTADO 4)

Mesmo sendo uma frase crucial para o processo de mensuração de performance, a análise de dados não foi encontrada de forma estruturada nas empresas dos entrevistados: 7, 8, 10, 11 e 12. O Entrevistado 7 deixou claro o motivo de não realizar com uma frequência ou de uma maneira certa:

Não é bem uma análise que realizamos, nós identificamos certos números de acessos e tentamos acompanhar ao longo do funil. O grande problema nosso é que nós temos uma estrutura bastante enxuta, só eu e outro funcionário cuidando do site, e nós fazemos bastante coisa da empresa. O problema é parar para analisar estrategicamente, mídias, sites, enfim e traçar estratégias que façam sentido, a gente não consegue fazer, então fazemos o que está dentro do nosso alcance. (ENTREVISTADO 7)

O entrevistado 7, no trecho acima, na entrevista, deixa claro que é sua estrutura enxuta que é um fator crucial em dedicar tempo para a análise de dados, apesar de ser realizada de certa forma, e o número de funcionários da empresa ajuda a corroborar essa ideia são 5 funcionários, fora os terceirizados. Contudo o mesmo não foi visto pelo Entrevistado 8 e 12, que apresentam respectivamente 55 e 16

funcionários nas suas empresas. O Entrevistado 8 deixa claro que na sua organização, que mesmo com o número elevado de funcionários deixou claro sobre a não realização certa da análise de dados:

De forma geral, é quase não feita uma análise, os dados de acessos, número de rejeição, nós temos acesso e pegamos esses dados. Normalmente quem usa esses dados é a empresa de TI, parceira nossa, que ajusta mudanças no site baseado nisso. Mas uma análise nossa, com frequência certa, não temos, deveríamos ter, mas por enquanto não. (ENTREVISTADO 8)

Por sua vez o Entrevistado 2, no qual a sua empresa com número de funcionários semelhantes ao do Entrevistado 8, no caso aproximadamente 50, possui um processo estruturado com uma relação entre os setores para que se consiga melhores insights:

Hoje é tudo manual, não temos uma plataforma robusta que dê todas essas informações, então é tudo na base de planilhas, então assim, o que foi divulgado, quantos alunos tem inscritos, quantos se matricularam, e cruzar informações precisam ser feitas manualmente. Pegamos os dados do *Google Analytics* e cruzamos com o número de inscritos e matriculados que nos são passados pelo time do comercial. As vezes pedimos outras informações para eles, e as vezes eles nos pedem também. (ENTREVISTADO 2)

Uma outra dificuldade presente, foi encontrada pelos entrevistados 3, 7, 10 e 11, que seria a fase da empresa, ambas alegam que ainda estão se estruturando e vão crescer, então é difícil ter uma análise certa, ou alguém que possa realizar. O Entrevistado 10 diz que ainda precisarão conseguir alguém para que possa fazer análises com maior qualidade e experiência que ele.

Quadro 3: Ferramentas usadas pelos gestores entrevistados na etapa de análise de dados

ENTREVISTADO	Excel	Google Data Studio	Tableau	Pela própria plataforma de coleta de dados usando os relatórios prontos.
Entrevistado 1			x	
Entrevistado 2	x			x
Entrevistado 3				x
Entrevistado 4		x		
Entrevistado 5	x			
Entrevistado 6	x			x
Entrevistado 7				x
Entrevistado 8	x			
Entrevistado 9	x			x
Entrevistado 10				x
Entrevistado 11				x
Entrevistado 12				x

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Como visto em Järvinen e Karjaluoto (2015), o processo de apresentação de resultados precisa ser claro, de quais atribuições serão dadas a cada membro da organização, com um processo de mensuração e relatórios claros, evitando que fique confuso o processo, como no caso em que um dos respondentes da pesquisa, alegavam que somente as campanhas de sucesso eram reportadas. Contudo, no presente trabalho a maioria dos gestores entrevistados não apresentam um relatório de desempenho claro, ou regular.

Entre os 12 gestores responsáveis pelo marketing que foram entrevistados, somente 5 apresentam como prática a apresentação regular de relatórios para a equipe e para os chefes (Essa informação pode ser encontrada no quadro 4 de ferramentas usadas na apresentação de resultados). O tamanho organizacional não parece ser totalmente algo que “force” um gestor de marketing a apresentar um relatório para os outros membros da organização. Os entrevistados 1 e 8, possuem respectivamente 155 e 50 funcionários na empresa e o relatório de apresentação de resultados não é feito para a diretoria. A alegação do Entrevistado 1 para isso é que raramente se faz necessário a apresentação, e também com isso facilita as ações serem mais rápidas:

Não são apresentados para a diretoria, pelo menos não regularmente. Ela não pede a informação e creio que não é necessário. Isso agiliza as nossas ações, podendo assim o nosso próprio setor fazer as ações necessárias. Claro, temos sim obrigações com a diretoria, temos resultados como em qualquer outra empresa, e temos que prestar contas, temos meta de alunos inscritos a bater, e nesse caso eles cobram sim. (ENTREVISTADO 1)

O Entrevistado 8, por sua vez, frisa o mesmo problema encontrado na fase de análise de dados, que não é feito regularmente, logo a apresentação não é realizada: “Não apresentamos os dados do site, como não são analisados toda hora, não temos o que apresentar”.

Quadro 4: Gestores entrevistados que declararam realizar apresentação de resultados frequente

ENTREVISTADO	Apresenta o relatório da análise de dados com regularidade	Não apresenta o relatório da análise de dados
Entrevistado 1		x
Entrevistado 2	x	
Entrevistado 3		x
Entrevistado 4	x	
Entrevistado 5	x	
Entrevistado 6	x	
Entrevistado 7		x
Entrevistado 8		x
Entrevistado 9	x	
Entrevistado 10		x
Entrevistado 11		x
Entrevistado 12		x

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os entrevistados 3, 7, 10, 11 e 12 também não possuem a prática de apresentar resultados regularmente. O entrevistado 10 diz que não faz sentido apresentar pois o resto da equipe cuida de outros assuntos. O entrevistado 7 fala que somente quando é algo importante é feito uma apresentação. O entrevistado 3 frisa bastante a questão

do tamanho da organização, e que não se criou uma cultura nela para fazer essa apresentação regularmente:

Aqui na empresa, como ela é recente e com somente 4 funcionários, ainda não se criou essa cultura, o cara do financeiro apresenta sua métricas, eu que cuido dos clientes chego a apresentar, nós não temos essa cultura ainda, mas sabemos que é preciso e vamos ter, mas como foi dito, somos pequenos, recém mudamos de local, então logo quando chegar a hora mudaremos. (ENTREVISTADO 3)

Entre os gestores que apresentam relatórios regularmente, somente os Entrevistados 2 e 4 apresentam semanalmente aos superiores. O Entrevistado 2, deixa claro que existe uma prática costume dentro da empresa, sendo feito duas reuniões, uma denominada “Força Tarefa” que ocorre todas as semanas que são reuniões do próprio setor de marketing, por sua vez existe outra chamada de comitê, que são com todos os responsáveis pelos setores da empresa, realizados uma vez por mês:

Através de toda semana temos uma reunião presencial, uma reunião que chamamos de força tarefa, que é toda segunda, que vemos ali através dessa planilha que é também pelos cálculos que ela fez, a probabilidade de uma turma acontecer, e aí através disso conseguimos ver o destino da turma, que com probabilidade baixa não continuamos a trabalhar em cima dela. Além dessas reuniões de força tarefa nós temos os comitês, que todo o setor da empresa tem, que é uma vez por mês. Para levar métricas, para mostrar o que está acontecendo, e ali já tomar decisões do que se deve fazer, então decidir uma vez por mês se vamos fazer “isso” ou vamos fazer “aquilo”, uma vez por mês. Então temos uma vez por semana decisões mais específicas e uma vez por mês de dados mais gerais, divididos por setores. (ENTREVISTADO 2)

O entrevistado 4 também possui uma prática específica realizada ao final da semana para apresentar os dados e ações diretamente ao presidente da empresa, e também é apresentado para os funcionários saberem o que é necessário para realizar as ações. O entrevistado 4 também deixou claro que na sua apresentação, que leva em consideração o contexto, assim como visto em Knaflitz (2015), O contexto é importante para a comunicação dos dados, pois ele permite fazer uma análise de como comunicar de melhor forma os resultados, o Entrevistado 4 alega isso com um uso de uma linguagem mais acessível na apresentação da empresa:

Até chegar no formato atual de apresentação de dados da empresa, tivemos diversos testes, diversas maneiras de apresentar os dados. Eles não podem ser apresentados da maneira que eles estão contidos ali, pois o dono da empresa não vai entender. No começo ao invés de dizermos que tínhamos

um número tanto de leads, nós botávamos no relatório que tínhamos um número tal de médicos como potenciais clientes. (ENTREVISTADO 4)

Como nem todas as empresas possuem um processo padrão de apresentação dos dados do site, nem todas utilizam ferramentas para apresentação. O Entrevistado 3, como dito, não possui a cultura ainda na empresa, então muita informação é trocada e apresentada informalmente. Dentre os entrevistados que apresentaram uso de ferramentas, estão o Entrevistado 2- que utiliza *Power Point* e Excel; o entrevistado 4 que utiliza *Powerpoint*; o entrevistado 5, que também utiliza Excel; e o entrevistado 6 que usa *Powerpoint* e *Microsoft Power BI*.

4.4 TOMADA DE DECISÃO

Dos 12 entrevistados, somente os entrevistados 8 e 12 dizem não tomar decisões com os dados coletados. No quadro 5, pode-se ver quais tipo de ações são tomadas pelos gestores entrevistados e o uso da informação. Na literatura isso é visto de forma positiva, como registrado no referencial teórico, no qual BRYNJOLFSSON et al. (2011), identificaram que as empresas que adotaram o processo decisório baseado em dados tiveram sua performance 6 por cento maior do que o esperado, dado o investimento em tecnologia da informação. O Entrevistado 2 deixa claro os diversos tipos de ações que podem ser tomadas, assim como as implicações estratégicas, da mesma:

Ações diversas, desde novas estratégias, até optarmos por trabalharmos uma turma com mais ênfase que a outra. Mas são mais dados estratégicos, por exemplo, agora contratamos uma plataforma, foi de uma apresentação que nós fizemos em uma das reuniões da força tarefa, pois tomamos uma decisão. (ENTREVISTADO 2)

Nessa parte do processo não foi encontrada nenhuma ferramenta que seja usada para a decisão, visto que o dado que foi obtido na coleta de dados, ele passou pela análise e apresentação sendo transformado em conhecimento pois foi posta em um contexto organizacional, como visto em Angeloni (2003).

O Entrevistado 9 deixa claro, como as possibilidades são grandes em relação as ações que são tomadas quando se tem um processo claro, explicando ir além de ações do operacional até questões que envolvem o investimento:

Nós temos ações bem específicas, a gente tem meta para cada canal, então quando uma meta não é batida, nós focamos mais naquela canal, a gente tem uma número x de assinantes na lista de email, então quando esses assinantes não batidos nós focamos mais nisso, para converter e lista de email, a gente avalia, faz testes ab, de postagens no site. Nos anúncios feitos para o site, avalia qual deu o mais certo, a gente usa aquela que deu certo, usa uma variação dela, pega a vencedora, o anuncio vencedor, a gente faz uma outra variação dele e continua usando, cada vez melhorando mais, usando nossas publicidades e melhorando o valor de publicidade no que deu certo e tirando no que não deu certo. (ENTREVISTADO 9)

Outro fator importante é a distribuição de recursos dentro da organização, como visto em Petersen et al (2009), o marketing serve tanto para a distribuição de verbas dentro de uma organização quanto para aprovar o quanto de valor ao cliente o marketing vale. Consegue-se perceber através do Entrevistado 6 que através das métricas obtidas do site, cruzadas com as matriculas de alunos, permitem que direcionem esforços para unidades que ainda não bateram a meta:

Tudo depende de quantos matriculados tem cada escola, e quanto de alcance estamos tendo com as ações feitas relacionadas a essa escola, nós medimos tudo, de cada colégio, e compara depois, com base nisso e no número de matriculados, é posto mais dinheiro em anúncios que voltam para bater metas e são feitas mais ações voltadas a um colégio específico, mas só que a verba de cada colégio não é divulgada, para que não fiquem competindo entre as unidades por mais dinheiro. (ENTREVISTADO 6)

Entre as práticas que são realizadas, as que são mais encontradas pelas as empresas são as “Ações em canais de aquisição de tráfego” e “mudanças nas páginas do site”. Não sendo encontrada a primeira somente nas empresas do Entrevistados 8, 10 e 12 e a segunda nas organizações dos entrevistados 3, 7, 8 e 12.

Quadro 5: Ações tomadas pelos gestores entrevistados com os dados

ENTREVISTADO	Ações em canais de aquisições de tráfego	Teste A/B de páginas	Alocação de investimentos e verbas	Aquisição de serviços de terceiros.	Mudanças em páginas do site.
Entrevistado 1	x	x			x
Entrevistado 2	x	x	x	x	x
Entrevistado 3	x		x		
Entrevistado 4	x	x	x		x
Entrevistado 5	x	x			x
Entrevistado 6	x		x	x	x
Entrevistado 7	x			x	
Entrevistado 8					
Entrevistado 9	x	x	x	x	x
Entrevistado 10		x			x
Entrevistado 11	x				x
Entrevistado 12					

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4.5 MELHORA DO SISTEMA DE MÉTRICAS

Em relação sobre a melhoria do sistema de métricas que a empresa utiliza para mensurar o seu desempenho foram instigadas duas perguntas primeiramente: “Caso as informações adquiridas não sejam usadas, qual seria o motivo da não utilização?” e “O que a organização deveria fazer para que essas informações fossem utilizadas de uma forma mais efetiva?”. Somente os entrevistados 3, 4, 5, 7, 9 e 12 responderam a ambas, e cada uma tinha uma perspectiva diferente do que poderia ser melhorado.

Vale a ressalva que nenhum dos Entrevistados faz uma análise do sistema de métricas periodicamente. Como visto em Clark e Ambler (2011), independentemente do quão bem construído seja o portfólio de uma empresa as necessidades de um negócio vão mudar. O mercado e a empresa evoluem, e as métricas ficarão obsoletas

enquanto não incorporarem a nova realidade do negócio. Logo isso é visto como uma péssima prática os gestores entrevistados não fazerem uma avaliação.

O entrevistado 2 explica que o não uso dos dados pode ser relacionado com a falta de informação é devido a interferência de outros setores, ou seja, os dados são analisados e apresentados, toma-se a decisão, mas no momento de por ela em prática é barrada por um terceiro, ou por uma outra informação.

As vezes é, raramente, esse ano nada que apresentei não foi aprovado, o que pode impactar uma não aprovação é o orçamento que é muito elevado, ou alguma coisa que já estejam planejando, mas que ainda não foi passado. Então pedem para dar uma segurada, geralmente o que pode barrar é o orçamento ou alguma ação que a diretoria possa não gostar.
(ENTREVISTADO 2)

Em relação as melhorias necessárias a serem realizada, o Entrevistado 3 fala tanto sobre as ferramentas necessárias, pessoas especialistas e a cultura da empresa que se deve evoluir: “Aqui trabalhamos muito com o não emocional, e sabemos que as vezes o emocional pode fazer alguém trancar uma informação, então deve-se trabalhar com o lado humano e aperfeiçoar para que os dados sejam uteis”.

O Entrevistado 5 tem uma visão do todo, do que deve ser melhorado e reconhece que a empresa é recente, alega que boa parte dos problemas conseguirá, ser revertido e melhorado com investimentos: “Poxa, aqui nós temos que comprar umas ferramentas de análises, contratar pessoas novas e ir depois testando se está dando resultado. Isso só com dinheiro que vai vir quando crescermos. ”

Nessa etapa não foram identificadas ferramentas que permitam a análise e reflexão do sistema de métricas. E a principal dificuldade que pode ser inferido dessa etapa do processo de mensuração de performance está relacionado com a capacidade de identificar o que é preciso mudar.

Por sua vez, não foram encontradas práticas relacionadas com o *upgrade* do sistema de métricas, pois não foi encontrado institucionalizado a prática.

Quadro 6: Entrevistados que sabiam o que deveria ser otimizado do processo de mensuração de performance

ENTREVISTADO	Sabia o que deveria ser otimizado	Não sabia o que deveria ser otimizado.
Entrevistado 1		x
Entrevistado 2		x
Entrevistado 3	x	
Entrevistado 4	x	
Entrevistado 5	x	
Entrevistado 6		x
Entrevistado 7	x	
Entrevistado 8		x
Entrevistado 9	x	
Entrevistado 10		x
Entrevistado 11		x
Entrevistado 12	x	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise de resultados, no qual foi praticado o exercício de relacionar as entrevistas feitas com os gestores de marketing em empresas de educação e o conteúdo apresentado no referencial teórico, o autor desse trabalho consegue ter subsídios para responder os objetivos propostos do trabalho. Assim, pode-se atender ao objetivo de compreender como gerentes de marketing de empresas do setor de educação b2c estruturam as etapas do processo de mensuração de performance de marketing no site da sua empresa. O capítulo apresenta discussões a respeito do resultado achado no trabalho, é sugerido melhorias e também sugestões para novos trabalhos no meio acadêmico.

O trabalho buscou analisar como os responsáveis por marketing estavam estruturando, dentro de suas empresas de educação, as etapas de mensuração de performance encontradas na literatura acadêmica (Bourne et al. 2005; Brynjolfsson et al. 2011; Chaffey e Patron 2012; Clark e Ambler 2011; Eccles 1991; Fodor 2010; Järvinen e Karjaluo, 2015; Kent et al 2011; Martinez et al 2010; Nakatani e Chaung, 2011).

Para que se alcançasse o objetivo primário, foi necessário cumprir objetivos secundários, que ao serem atingidos, juntos era possível entender a prática do processo de mensuração de performance de marketing dentro das empresas entrevistadas. Era preciso, então, para entender, se as etapas encontradas na entrevista com os gestores responsáveis pelo marketing, eram as mesmas encontradas na literatura, se na empresa era encontrado processos formais de cada etapa e se de fato era realizado cada etapa.

Após feito essa análise, e seguindo essa lógica, buscou-se entender como elas ocorriam: se de fato existia alguém responsável por cada área, se existia algo na política da empresa, ou se existia a consciência da prática questionada, por exemplo. Então, após essas análises gerais, buscava-se entender quais eram problemas percebidos pelos entrevistados, assim como também procurar identificar quais eram as ferramentas utilizadas em cada fase.

Em relação as etapas que são utilizadas pelos entrevistados durante o processo de mensurar desempenho, encontrou-se um fator comum: toda tem um procedimento claro na coleta de dados, até mesmo os gestores que relataram que raramente fazem as outras etapas. Isso pode ser claramente encontrado na literatura em Järvinen e Karjaluo (2015), no qual relata que a fase de coleta de dados é a fase que na teoria apresenta a menor dificuldade, visto que pode ser automatizado. E isso de fato ocorre, somente um gestor entrevistado não usa a plataforma do *Google Analytics*, e mesmo assim consegue dados automatizados pela plataforma no qual foi feito o seu site, e ainda deixou claro que pretende usar o *Google Analytics*. Isso é visto em Nakatani e Chaung (2011), no qual os autores alegam que a maior dificuldade dessa etapa seria a escolha do sistema de coleta de dados, esse trabalho como contribuição, altera essa afirmação dos autores, ao menos no setor de educação, e nas empresas entrevistadas: Além do *Google Analytics*, qual outra ferramenta de coleta será usada na coleta de dados como complementar? Essa análise pode ser completada, com o que foi declarado nos entrevistados 2,4,5 e 7: eles optaram em usar a *RD Station*, junto a ferramenta do Google para conseguir dados mais específicos dos clientes, e conseguirem acompanhar os mesmos ao longo do processo de compras, algo que a ferramenta mais usada não fornece. Järvinen e Karjaluo (2015) não falam sobre a obrigatoriedade ser do *Google Analytics* na coleta, contudo

A fase de análise de dados não foi encontrada formalizada em todas as empresas. Muitos entrevistados, declararam que não é realizada uma análise como de fato deveria ser realizada, ou ter alguém focado nessa área. Porém, todos de alguma forma, declararam que analisam, que as vezes pegam os dados e utilizam, mas somente quando é necessário. Aqui as causas são muitas de não ter na prática uma realização formalizada de uma análise, e o que é aplicado em uma empresa, não necessariamente é aplicada em outra. O Entrevistado 7, fala que seu tamanho organizacional é o problema, porém a empresa do Entrevistado 8 também não é realizado, e ela possui aproximadamente 10 vezes mais funcionários. Na literatura em Järvinen e Karjaluo (2015), é considerada a fase mais crucial para que se ganhe benefícios, contudo nenhum entrevistado deixou claro a sua preocupação e importância de forma que possa generalizar que a parte do processo mais crucial para que se tenha ganhos.

A apresentação dos resultados, foi a segunda fase menos presente no processo, através da análise dos entrevistados. Somente cinco gestores falaram que apresentam para seus superiores ou para sua equipe os resultados das análises dos dados. Dos sete gestores que realizam periodicamente a análise de dados, dois não realizam a apresentação dele, porém todo mundo que realiza a apresentação de resultados tem um processo claro na análise. Como não foi avaliado o desempenho organizacional, não se pode corroborar a ideia de Bourne et al. (2005) de que as unidades com maior performance, os gestores consultavam frequentemente os dados, antes mesmo das apresentações formais. Por outro lado, em estruturas maiores, como as dos entrevistados 2, 4 e 6, era apresentado frequentemente os dados para a direção, e consequentemente negociado ações na área e provando o valor de marketing, comprovando o que é visto em Järvinen e Karjaluoto (2015). Contudo essa levada de atitudes favoráveis ao marketing, não foi encontrada claramente nos entrevistados de empresas com um menor número de funcionários.

Na fase de tomada de decisão, somente as empresas 8 e 12 dizem que as decisões tomadas para o site, não são baseadas em dados. O interessante de notar aqui, é ver entrevistados tomando decisões sem uma análise prévia e estruturada dos dados, segundo a entrevista. No mesmo ponto que a apresentação de dados, não foi analisado o desempenho da organização, logo também não pode ser validado o estudo feito por Brynjolfsson et al. (2011), no qual se percebeu um aumento na performance esperada pelas empresas. Pode-se inferir, contudo uma segurança maior na decisão por parte dos entrevistados, e uso dos dados para testes de ações, procurando sempre a mais efetiva. Outro ponto importante, que não se percebeu, foi a tomada de decisão atrasada pela dificuldade de achar a fonte do problema Bourne et al. (2005).

Por fim, na última etapa da melhora do sistema de métricas de mensuração de performance, nenhuma empresa declarou formalmente ter uma análise sendo realizada do sistema de métricas, quando questionadas se procuravam ter um período que analisavam todo o processo, porém os entrevistados 3, 4, 5, 7, 9 e 12 sabiam o que deveria ser melhorado para o melhor uso dos dados coletados do site. Contudo a melhora do sistema de performance não tinha uma noção clara dos elementos de conteúdo, processo e contexto, vistos em Martinez et al (2010).

Então, após analisar o objetivo de quais dificuldades apresentadas em cada etapa. Analisando qual delas apresentou maior dificuldades, podemos dizer que se tivesse presente a fase da melhora do sistema de métricas como algo que realmente fosse feito, ela seria a que apresentou maior número de problemas, visto que ninguém de fato realiza, ou pior, ninguém aparentou saber que é necessário fazer uma análise do sistema de métricas que utiliza. Como visto em Clark e Ambler (2011), o sistema de mensuração fica obsoleto com o tempo. Uma dificuldade relacionada com quase todas as etapas, é o tamanho organizacional, as empresas com menor número de funcionários, não dão prioridade para análise de dados e a sua apresentação, e isso foi visto pelos Entrevistados 7,10 e 11.

Analisando por etapa as dificuldades, a etapa de coleta de dados, como foi descrito acima, a sua maior dificuldade não é mais escolher em qual ferramenta coletar os dados do site, Nakatani e Chaung (2011), e sim qual ferramenta complementar a coleta do *Google Analytics*. A fase de análise de dados apresentou como problema, não a dificuldade em analisar, e sim a prioridade, se deve ou não ter um sistema formalizado para análise de dados. Em apresentar os resultados, a dificuldade foi relacionada com a não realização da análise, quem não analisava os dados, não apresentava, e nas empresas que realizavam a análise e não apresentavam aparentemente não percebiam que isso traria benefícios, visto como na literatura em que Bourne et al. (2005). A fase de tomada de decisão, aparentemente não tem muitas dificuldades, visto que somente os entrevistados 8 e 12 declararam que não tomam decisões para o site com base nos dados coletados. O que poderia ser complementar a pesquisa realizada nesse trabalho, é ter acesso aos dados das empresas e ver se as ações tomadas apresentam resultados, e quais as diferenças de resultados entre os que analisam ou não, como já discutido anteriormente, em trabalhos como Bourne et al. (2005) e Brynjolfsson et al. (2011). Por fim a fase de *upgrade* no sistema de métricas, é a que ninguém realiza, ou seja, ela se apresenta como um problema no total, visto que um sistema de mensuração de performance perde eficiência ao longo do tempo, Bourne et al. (2005). Porém foram registrados entrevistados que sabem que precisam melhorar e o que precisam melhorar dentro da sua mensuração em marketing.

Após o estudo, e conclusão dos problemas das fases, podemos analisar e frisar as ferramentas usadas em cada etapa. Na coleta de dados, a mais presente foi o

Google Analytics, porém são utilizadas a RD Station, a plataforma de criação do site que fornece os dados e também o *Google Sheets*. Na fase de análise de dados, a ferramenta preferida foi através da própria plataforma de coleta de dados, como por exemplo, o próprio *Analytics* do Google, seguido pelo Excel, depois o Tableau e o *Google Data Studio* que são utilizados cada um dos dois por uma empresa cada. Na fase de apresentação de resultados, foi presente bastante o *Microsoft power point* e o *Microsoft Power BI*. Na fase de tomada de decisão e na fase de melhoria do sistema de métricas não foram achados nenhum. Tirando o trabalho de Järvinen e Karjaluoto (2015) e Nakatani e Chaung (2011) que identificaram ferramentas em coleta, e o uso principal do *Google Analytics*, nenhum outro trabalho procurou compreender as ferramentas das outras etapas.

Por fim, fazendo uma análise do trabalho ter sido executado no setor educacional, é que o setor ainda está realizando mudanças relativas a tecnologia e marketing. Nas entrevistas, foram poucos entrevistados que tinham a total noção do que poderiam realizar em mensuração de métricas, até mesmo nas empresas que se posicionaram como “amigáveis a tecnologia”. A educação também proporcionou que o trabalho fosse realizado em uma área que cresceu durante a crise, segundo Estadão (2015), ou seja, se infere que o mercado tenha capital para investir em tecnologias e ferramentas de comunicação, que se comparado a outros setores, possivelmente o resultado seria diferente.

Concluindo o trabalho, podemos analisar que nem todas as fases do processo de mensuração de performance do site estão presentes nas empresas dos gestores de marketing entrevistados de negócios de educação b2c, como visto no quadro 7, logo abaixo. Entre os gestores entrevistados, são poucos que seguem boas práticas encontradas na literatura, como sugere o capítulo de análise de resultados, logo o conhecimento sobre a mensuração de performance, e seu processo, deve-se ser ao máximo difundido e estudo por gestores de marketing.

Quadro 7: Etapas formalizadas do processo de mensuração de performance do site nas empresas dos gestores entrevistados

ENTREVISTADO	Coleta de dados	Análise de dados	Apresentação de dados	Tomada de decisão	Melhora do sistema de métricas.
Entrevistado 1	x	x		x	
Entrevistado 2	x	x	x	x	
Entrevistado 3	x	x		x	
Entrevistado 4	x	x	x	x	
Entrevistado 5	x	x	x	x	
Entrevistado 6	x	x	x	x	
Entrevistado 7	x			x	
Entrevistado 8	x				
Entrevistado 9	x	x	x	x	
Entrevistado 10	x			x	
Entrevistado 11	x			x	
Entrevistado 12	x				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a pesquisa realizada foram percebidas algumas limitações do estudo, e que possam servir para outros trabalhos. Primeiramente podemos falar em relação ao escopo do trabalho: a pesquisa foi realizada com gestores responsáveis pelo marketing em empresas de educação que atendam pessoas físicas. Logo o fenômeno é limitado a esse grupo, evidente que muito do que foi achado na pesquisa, foi achado em outros trabalhos, como em Järvinen e Karjaluoto (2015), que analisavam outros tipos de negócio. Porém os resultados podem ser variados, visto que fora achado integrações com o setor de TI e marketing na estrutura organizacional, algo não encontrado no estudo dos autores.

Outro ponto, que foi limitador, foi a entrevista que foi realizada somente com uma pessoa dentro de cada empresa. Com pessoas de outras áreas da empresa, traria uma diversidade de informações, que podem trazer insights valiosos para a literatura.

Outra limitação do estudo é ele ser focado no site da empresa. Apesar de acordo com a metodologia, ele ter que ser usado, e nas entrevistas ser constatado o seu uso, em todas as entrevistas era necessário frisar que o objetivo do trabalho não era avaliar sobre as mídias sociais. Assim podendo concluir que devido a sua repetição diversas vezes nas entrevistas, as mídias apresentam um importante papel para os gestores das empresas nos quais foram entrevistadas.

O estudo também não validou a base de dados e as tabelas de métricas que eram usadas, visto que o objetivo era ver como os gestores estruturavam as etapas do processo de mensuração de performance do site. Logo, saber se estavam realizando da forma correta, assim como estavam falando não era analisado.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros, para que se expanda o conhecimento do processo de mensuração de performance envolvendo o digital, é que se expanda para as mídias sociais, como fora muito recorrente a fala sobre elas nas entrevistas em profundidades, certamente existe muito material a ser explorado e encontrado.

A sugestão para outros ramos de pesquisa também é indicado pelo autor, em especial o setor de TI, visto que um dos Entrevistados relatou que em uma das empresas existe especificamente uma estrutura entre marketing e TI. Logo se deduz que o uso de ferramentas, e análise de dados provavelmente será diferente nesse setor.

A sugestão que se analisem dados de resultados envolvendo o site e a aplicação do processo, também é uma sugestão, visto que o presente trabalho não pode comprovar o que é visto em Bourne et al. (2005) e Brynjolfsson et al. (2011). Ou

seja, existe a possibilidade de avaliar a evolução do desempenho total mediante a aplicação de cada etapa do processo de mensuração de performance de marketing.

Usando a classificação de divisão de Bourne et al (2005) em conteúdo, processo e contexto das métricas de marketing. Nesse trabalho foi estudado somente o processo, logo pesquisas que permitam expandir o conhecimento do conteúdo de métricas e dos contextos interno e externo de métricas também terão a sua relevância.

REFERÊNCIAS

AMBLER, T.; ROBERTS, J. Assessing marketing performance: Don't settle for a silver metric. **Journal of marketing management**, 2008. v.24, n.7, p. 733-750.

AMBLER, T.; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of marketing management**, 2004. v. 20, n. 3, p. 475–498.

BARWISE, P.; FARLEY, J. U. Marketing metrics: status of six metrics in five countries. **European management journal**, 2004. v. 22, n. 3, p. 257–262.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of manufacturing technology**, 2005. v. 16, n. 4, p. 373–395.

BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. M.; KIM, H. H., Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?, 2011. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1819486. Acessado: 21/11/2017

CHAFFEY, D.; PATRON, M. From web analytics to digital marketing optimization: increasing the commercial value of digital analytics. **Journal of direct, data and digital marketing practice**, [s.d.]. v. 14, n. 1, p. 30–45.

CLARK, B. H. Marketing performance measures: History and interrelationships. **Journal of Marketing management**. N.15. 1999.

CLARK, B. H.; AMBLER, T. **Managing the Marketing Metrics Portfolio**. Journal of marketing Management. 2011.

CPC STRATEGY, Google analytics guide for ecommerce business owners, 2012. Disponível em: <<http://ebook.cpcstrategy.com/Google-Analytics-Guide.pdf> Acessado em 14/11/2016> Acessado em: 17/06/2017

ESTADÃO, Setor de educação cresce em meio à crise. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/setor-de-educacao-cresce-em-meio-a-crise/>>. Acessado em 26/07/2017

GERMANN, F.; LILIEN, G. L.; RANGASWAMY. Performance implications of deploying marketing analytics. **International journal of research in marketing**, 2013. v. 30, n. 2, p. 114–128.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. M. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisas em administração**, 15 abr. 2004. v. 11, n. 4, p. 13–30.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

KNAFLIC, C. M. **Storytelling with Data – a data visualization guide for business professionals**. New Jersey: Wiley, 2015.

GRINBERG, C. S. **Marketing Metrics - Um estudo exploratório sobre a construção do conhecimento de um novo tema em Marketing**. 2001. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração - Marketing) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre.

HOFFMAN, D. I.; FODOR, M. Can you measure the ROI of you social media marketing? **MIT Sloan Management Review**, v. 52, n.1, p 41-49, 2010.

IAB BRASIL. “**Número de investimento 2016**”. Disponível em: <http://iabbrasil.net/assets/upload/boas_praticas/1457447232.pdf> 2016. Acessado em 17/06/2017

IAB BRASIL. “**Glossário de métricas- Web analytics(Versão 1- Fev/2011)**”. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/directperformance/glossario-de-metricas-web-analytics-iab-brasil>> 2011. Acessado em 14/11/2016

JÄRVINEN, J.; KARJALUOTO, H. The use of web analytics for digital marketing performance measurement. **Industrial marketing management**, 2015. v. 50, p. 117–127.

KUMAR, L.; SINGH, H.; KAUR, R. Web analytics and metrics: a survey. **International conference on advances in computing, communications and informatics**, 2012.

LEEFLANG, P. S. H. *et al.* Challenges and solutions for marketing in a digital era. **European management journal**, 2014. v. 32, n. 1, p. 1–12.

MACEDO, T. M. **Métricas de marketing digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing das organizações: estudo de casos múltiplos**. 2011. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração - Marketing) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre.

MARKETING LAND, As Google Analytics Turns 10, We Ask: How Many Websites Use It? 2015. Disponível em: <<http://marketingland.com/as-google-analytics-turns-10-we-ask-how-many-websites-use-it-151892>> Acessado em 21/11/2017>

MARTINEZ, V.; PAVLOV, A.; BOURNE, M. Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. **Production Planning & control**, 2010. v. 21, n. 1, p. 70–83.

NAKATANI, Kazuo; CHUANG, T.-T. A web analytics tool selection method: an analytical hierarchy process approach. **Internet research**, 2011. v. 21, n. 2, p. 171–186.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: atlas, 2013.

O’SULLIVAN, D.; BUTLER, P. Marketing accountability and marketing’s stature: an examination of senior executive perspectives. **Australasian marketing journal**, 2010. v. 18, p. 113–119.

OLIVEIRA, V.; MARTINS, M.; VASCONCELOS, A. Entrevistas ‘em profundidade’ na pesquisa qualitativa em administração: Pistas teóricas e metodológicas.

PAKKALA, H.; PRESSER, K.; CHRISTENSEN, T. Using Google Analytics to measure visitor statistics: The case of food composition

Websites. **International journal of information management**, 2012. V.32, p.504-512

PATERSON, L. Taking on the metrics challenge. **Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing**. v. 15, n. 4, p. 270-276, 2007.

PAUWELS, KOEN *et al.* Dashboard as a Service Why, What, How, and What reasearch is Needed? **Journal of Service Research**, [S.l.], 2009. p. 175–189.

SAMPAIO, C. H. *et al.* Marketing metrics: insights from brazilian managers. **Industrial marketing management**, 2015. v. 40, n. 1, p. 8–16.

STEWART, D. W. Marketing accountability: linking marketing actions to financial results. **Journal of business research**, 2009. v. 62, p. 636–643

PETERSEN, J. A. *et al.* Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of retailing**, 2009. v. 85, n. 1, p. 95–111.

. TELMA, M. F. **O Uso das ferramentas de web analytics no processo de inteligência competitiva das organizações**. 2011. 105f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

TIAGO, M. T. P. M. B.; VERÍSSIMO, J. M. C. Digital marketing and social media: why bother? **Business horizons**, 2014. v. 57, n. 6, p. 703–708.

WEB ANALYTICS ASSOCIATION. “**Web analytics definitions**” Disponível em:http://www.digitalanalyticsassociation.org/Files/PDF_standards/WebAnalyticsDefinitions.pdf . Acesso em 7 de setembro de 2016.

XU, Z.; FRANKWICK, G. L.; RAMIREZ, E. Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: a knowledge fusion perspective. **Journal of business research**, 2016. v. 69, n. 5, p. 1562–1566

ANEXO 1- QUESTIONÁRIO.

Sobre a empresa

PERGUNTAS	REFERÊNCIAS
Quantos funcionários a empresa possui?	
Qual produto/serviço que ela vende?	

Operadores/usuários

Quem realiza as atividades de marketing no âmbito digital da empresa?	Chaffey e Patron (2012)
Quem faz a mensuração das ações de marketing no meio digital?	Chaffey e Patron (2012)

Investimentos

Quem cobra resultados dos investimentos feitos no âmbito digital?	(Sullivan e Butler, 2010); (Patterson, 2007); Chaffey e Patron (2012)
---	---

Sobre o Uso de métricas.

O que é levado em conta na hora de mensurar as ações de marketing digital?	(Patterson, 2007);
--	--------------------

Como a sua empresa quantifica os resultados do marketing no âmbito digital?	
Quais os tipos de métricas são utilizadas?	Macedo (2011);
É mensurado o ROI do marketing nos canais digitais?	Hoffman e Fodor (2010)

Sobre o sistema de métricas

1-Como é feita a coleta de dados da internet? Utiliza-se qual sistema?	Järvinen e Karjaluo, (2015); Nakatani e Chuang(2011); (Pakkala et al., 2012).
2-Por quem é feita essa coleta de dados?	Chaffey e Patron (2012); Nakatani e Chuang(2011)
3-Como é feita a análise de dados?	Järvinen e Karjaluo, (2015);
4-Por quem é feita a análise de dados?	
5-Como são apresentados os dados extraídos da análise?	Järvinen e Karjaluo, (2015);
6-Por quem é apresentado os dados extraídos da análise?	Chaffey e Patron (2012)
7-As informações obtidas das métricas são chegadas a diretoria?	Chaffey e Patron (2012); (Sullivan e Butler, 2010)
8-Que ações são tomadas com as informações obtidas através das métricas?	Bourne et al(2005); BRYNJOLFSSON et al. (2011); Järvinen e Karjaluo, (2015);

9-Caso as informações adquiridas não sejam usadas, qual seria o motivo da não utilização das informações?	(Stewart, 2009).
10- O que a organização deveria fazer para que essas informações fossem utilizadas de uma forma mais efetiva?	Järvinen e Karjaluoto, (2015); (Stewart, 2009).